

# Unternehmerisch-initiierte Führung (Corporate Entrepreneurship) als Instrument der Unternehmensführung

Hentze, Joachim

Veröffentlicht in:  
Jahrbuch 2002 der Braunschweigischen  
Wissenschaftlichen Gesellschaft, S.109-110



J. Cramer Verlag, Braunschweig

JOACHIM HENTZE, Braunschweig

## Unternehmerisch-initiierte Führung (Corporate Entrepreneurship) als Instrument der Unternehmensführung

Braunschweig, 19.04.2002\*

Der Terminus '**Entrepreneurship**' in der angloamerikanischen Literatur entstammt dem französischen Verb 'entreprendre' und heißt übersetzt '(etwas) unternehmen'. Aufgrund der vielfältigen Innovations- und strategischen Wandlungsnotwendigkeiten von Organisationen wird auch für Großunternehmen zunehmend mehr 'Unternehmergeist' und unternehmerisches Handeln gefordert. 'Corporate Entrepreneurship' ('Intrapreneurship') kann aus Sicht der in der Literatur propagierten strategischen Führung als wichtige Ergänzung von betriebswirtschaftlich-rationalen, analytisch-methodischen Ansätzen interpretiert werden. Durch Kreativität, Intuition, Erfahrung, unternehmerische Initiative, Risikobereitschaft und Motivierungsfähigkeit können Schwachpunkte wissenschaftlich aufbereiteter strategischer Konzepte bei der Implementierung (z.B. zu hohe Komplexität des Gegenstandsbereiches, Informationsdefizite der Führungskräfte) kompensiert werden. Aus Sicht der **Praxis in Großunternehmen** lässt sich das 'Unternehmertum in Unternehmen' als 'dynamisierender' Basisansatz zur Veränderung 'träger' Organisationsstrukturen auffassen.

Grundlegendes Ziel ist die Steigerung von **Innovationskraft** (Fähigkeit und Motivation zu Innovation) von Unternehmungen, die in der Vergangenheit allzu sehr von innovationshemmenden bürokratisch-hierarchischen, stark formalisierten Strukturen bestimmt war. Die ursprüngliche Grundidee besteht in der **Verknüpfung von Innovationspotentialen** von Großunternehmen und unternehmerischen Fähigkeiten kleiner (Venture-)Einheiten.

Zentrale Funktion unternehmerischen Handelns ist nach Schumpeter, der in seinen national-ökonomischen Arbeiten den 'dynamischen Unternehmer' als 'Triebfeder' wirtschaftlicher Entwicklung beschrieb, Inventionen und 'neue Kombinationen' (= Innovationen) voranzutreiben und 'die Dinge in Gang' zu setzen. Inzwischen werden in der sich in vielen Fällen auf Schumpeter berufenden Literatur präzisere Merkmale zur Beschreibung des 'Entrepreneurships' herausgearbeitet, die gleichzeitig Hinweise für die entsprechende Gestaltung von Organisationen ('strukturelle Führung') und Leitkriterien für die Mitarbeiterführung vorgeben. Es lassen sich die folgenden fünf **zentralen Kategorien** unterscheiden:

### (1) **Proaktivität**

Proaktivität lässt sich als ein Verhalten kennzeichnen, das sich durch eine frühzeitige und handlungsbezogene Vorbereitung auf die Zukunft auszeichnet. Vorausgesetzt werden muss dabei individuelle Innovationsfähigkeit (Eignungspotential zur Lösung einer innovativen Aufgabe) und organisationale Innovationsfähigkeit.

---

\* Kurzfassung eines Vortrags gehalten in der Klasse für Geisteswissenschaften der Braunschweigischen Wissenschaftlichen Gesellschaft.

(2) **Ehrgeizige Bestrebungen, die über die bisherigen Möglichkeiten und Fähigkeiten hinausgehen**

Diese Kategorie beschreibt den uneingeschränkten Willen zu laufender Weiterentwicklung bzw. kontinuierlicher Verbesserung (Innovationsbereitschaft).

(3) **Teamorientierung**

Bei der Durchsetzung von Entscheidungen, bei der Unterstützung innovativer Ideen und bei der Förderung kreativer Persönlichkeiten spielen Koalitionen und Teams von Topmanagern und mittleren Führungskräften eine wichtige Rolle.

(4) **Kreative Fähigkeiten**

Die Erneuerung von Organisationen steht vor der Aufgabe, zum Teil völlig unerwartete, bislang unbekannte Herausforderungen zu bewältigen, die nur mittels kreativer Prozesse gelöst werden können.

(5) **Lernfähigkeit**

Vor dem Hintergrund sich verschärfender Wettbewerbsbedingungen wird im Konzept des Corporate Entrepreneurship ein Instrument der Unternehmensführung gesehen, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Führungsinstrumente werden eingesetzt, um Wirkungen zu erzielen. Durch die zunehmende Internationalisierung der Weltwirtschaft ist es notwendig, wachstumsorientierte unternehmerische Konzepte zu entwickeln, die sich an internationalen Maßstäben orientieren. Es sollen Wege aufgezeigt werden, den individuellen Wohlstand im Einklang mit gesellschaftlichen Normen und marktwirtschaftlichen Prozessen zu vergrößern. Zu fördern sind im Wesentlichen unternehmerische Schlüsselqualifikationen und -motivationen. Zu diesen Kernkompetenzen zählen:

- Gestaltungskompetenz (unter anderem strategieorientierte Innovationen),
- Sozialkompetenz (unter anderem kooperative Selbstorganisation, Integrationsfähigkeit) sowie
- Handlungskompetenz (unter anderem effiziente, kreative Ideenumsetzung).

Anknüpfungspunkte für konkrete Maßnahmen sind die Dimensionen (indirekte) strukturelle Führung einerseits und direkte Beeinflussung andererseits. Die strukturelle Führung fördert über unternehmerische Optimierung der Strategie, Organisation und Kultur der eigenen Organisationseinheit die Bedingungen für unternehmerisches Verhalten der Mitarbeiter. Direkte Beeinflussung wirkt unter anderem über persönlich oder teamorientiert adressierte Kommunikation, zum Beispiel über die Formulierung einer gemeinsam getragenen Mission, durch Zielvereinbarungen, durch darauf ausgerichtete Anreize, Fördermaßnahmen (Coaching, Mentoring), Selektionsprozesse und auch über Kontrollen.